



Consiglio Nazionale delle Ricerche

IRCES

ISTITUTO di RICERCA sulla CRESCITA ECONOMICA SOSTENIBILE
RESEARCH INSTITUTE on SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH

Management e accountability delle cooperative sociali: valutazione di un progetto per promuovere il cambiamento organizzativo

Igor Benati, Giulio Calabrese, Alessandro Manello, Elena Ragazzi

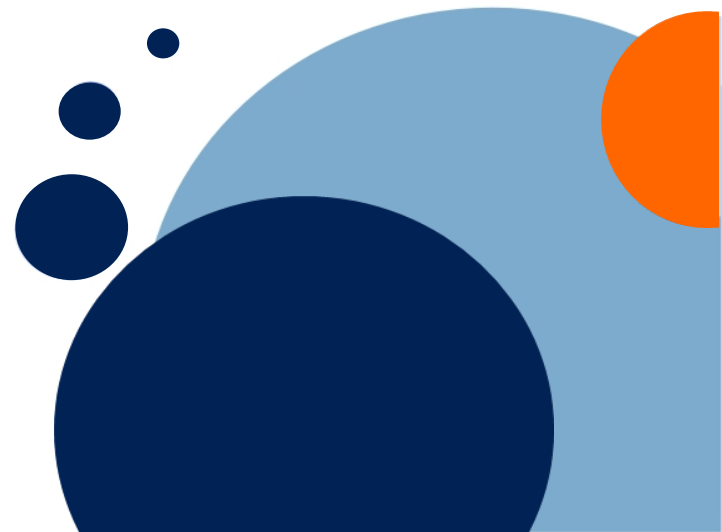
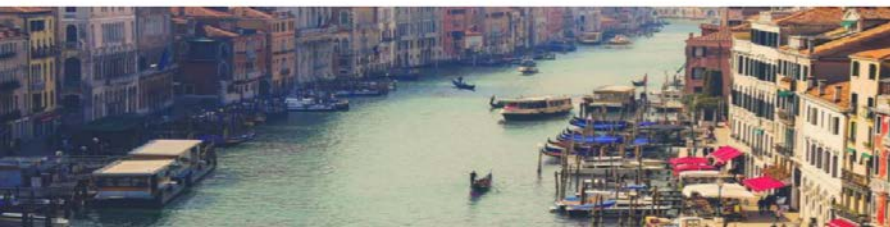
Sessione: Sistemi di valutazione di organizzazioni omogenee

XXII Congresso Nazionale Associazione Italiana di Valutazione

Venezia, 1-3 aprile 2019

AV Associazione
Italiana di
Valutazione

I
- -
U
- -
A
- -
V



Le cooperative sociali: **definizione**

Disciplinate dalla Legge 8/11/1991 n. 381

Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini, diversamente dalle cooperative in generale che hanno scopi mutualistici, cioè di soddisfare i bisogni dei soci (consumo, abitazione, lavoro).

Il perseguimento della promozione sociale avviene attraverso:

- a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi;
- b) lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate

Sono una tipologia esplicitamente riconosciuta dall'ordinamento solo in Italia, Belgio e Polonia.

Le cooperative sociali: **specificita'**

In cosa si differenziano le cooperative rispetto alle imprese standard?

Scopo principale delle cooperative (in generale) non è il lucro ma è di carattere “mutualistico” → rispondere ai bisogni dei soci (con servizi, beni, abitazioni, occupazione) ai soci, a condizioni più favorevoli di quelle che otterrebbero sul mercato.

In cosa si differenziano le cooperative sociali rispetto alle cooperative standard?

Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini (finalità collettiva).

Data la finalità collettiva e non individuale, il perseguimento della promozione sociale viene sostenuto attraverso:

- Procurement pubblico
- Sgravi contributivi
- Fundraising privato e volontariato

Le cooperative sociali: **elementi normativi**

Due diverse tipologie:

Coop TIPO A → gestione di servizi in favore dei soci → Sostenute attraverso il procurement

Coop TIPO B → inserimento lavorativo di persone svantaggiate → Attività diverse sul mercato ma con sgravi contributivi

Coop B Almeno il 30% dei lavoratori devono essere **persone svantaggiate** incluse nelle seguenti categorie stabilite dalla legge:

- gli invalidi fisici, psichici e sensoriali,
- gli ex degenti di ospedali psichiatrici, anche giudiziari, i soggetti in trattamento psichiatrico,
- i tossicodipendenti e gli alcolisti,
- i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare,
- le persone detenute o internate negli istituti penitenziari, i condannati e gli internati ammessi alle misure alternative alla detenzione

Le cooperative sociali: **rilevanza**

Perché sono un soggetto importante per il sistema socio-economico?

- **Maggior tutela del lavoro, minor attenzione al profitto** (Moore, 2000)
- **Comportamento anticiclico** (Fontanari e Borzaga, 2013) per le loro attività (bisogni inalterati, anzi acuiti dalla crisi) e grazie a strumenti tipicamente cooperativi (Zevi et al., 2011; Accornero e Marini, 2011) come fusioni/alleanze e utilizzo di accantonamenti
- **Risposta a bisogni di carattere sociale acuiti dalla crisi economica** (Misuraca et al., 2018)
- **Maggiore “resilienza” rispetto alle imprese profit tradizionali**, le cooperative hanno accresciuto il valore della produzione di 6 volte rispetto alle S.P.A. e hanno mantenuto l’occupazione più delle S.P.A (EURICSE, 2015).
- **Riduzione spesa per welfare** da parte di Stati e governi (Jensen et al., 2017);
- **Idea di economia a impatto sociale** che affianca le tradizionali imprese profit-oriented (Chiodo e Gerli, 2017)

Il problema: **rinnovamento di un modello ormai datato**

Quali sono i principali problemi/limiti di questo modello di business?

Lacune su aspetti **organizzativi e manageriali** (Smith et al., 2012)

- **comunicazione, pianificazione** e controllo mancanti o poco strutturati spesso basati su principi **informali e partecipativi, spesso poco incisivi**
- **Governance talvolta troppo inclusiva** che rende problematica la fase decisionale e la programmazione strategica (European Commission, 2015)

Problemi **nell'adattarsi al mercato in continuo cambiamento** e ai cambiamenti nei bisogni sociali (Chiodo e Gerli, 2017)

- Eccessiva grant dependency, dipendenza cioè da donazioni, sovvenzioni pubbliche e progetti (Doherty et al., 2014) con problemi a rapportarsi col mercato
- coincidenza **tra clienti/lavoratori/beneficiari** (Santos et al., 2015)

Difficoltà nell'adozione di nuove tecnologie

- per maggiori difficoltà di accesso al credito (Buckingham et al., 2012)

Il progetto SEED

- Il **Bando Seed 2018** è un'iniziativa della Compagnia di San Paolo, volta al rafforzamento del tessuto delle cooperative sociali piemontesi (Torino, Asti e Alessandria),
- Agendo sulle leve della ***investment readiness***, il progetto SEED Social Enterprises, Efficiency & Development, promosso da Compagnia di San Paolo si prefigge di rimuovere parte degli ostacoli presenti e futuri allo sviluppo delle cooperative sociali
- Il bando agisce in due fasi: nella prima sostiene il **check-up organizzativo** delle cooperative sociali (max 5.000 euro); nella seconda finanzia **progetti di rafforzamento strategico-organizzativo e d'innovazione** (max 25.000 euro).
- Modello basato esclusivamente su erogazione di servizi consulenziali. Nessuna assegnazione finanziaria per coprire risorse interne.

La investment readiness: una chiave per leggere il cambiamento

Nell'ambito del **Tiresia Social Impact Outlook** è stato proposto un primo approccio volto a valutare gli aspetti connessi alla capacità manageriale dell'impresa sociale misurandoli e proponendo un indicatore composito dell' investment readiness. Si tratta della capacità di attrarre investimenti a titolo di rischio da parte della finanza etica, che si declina operativamente attraverso 3 macro-aspetti (Chiodo e Gerli, 2017):

- competenze organizzative e strategiche
- presenza di elementi tecnologici e intangibles
- orientamento al mercato

Nella valutazione del bando SEED tale approccio, prima che un obiettivo, è la lente con cui leggere un eventuale cambiamento.

Le dimensioni identificate dell'Inv. Read.

Tratte, adattate ed estese sulla base dell'outlook Tiresia (Chiodo e Gerli, 2017)

Declinate attraverso più domande specifiche nell'ambito di un questionario

Questionario CAWI somministrato durante il mese di marzo 2019

A tutte le imprese partecipanti, indipendentemente dall'esito

Competenze organizzative e strategiche (Chiodo e Gerli, 2017)

- Tipologia e grado di formalizzazione organizzativa
- Autonomia e responsabilità decisionali
- Fattori che influenzano le strategie / consulenti

Tecnologia e intangibles (Chiodo e Gerli, 2017)

- Soluzioni tecnologiche adottate
- Outsourcing / internalizzazione macro attività innovative

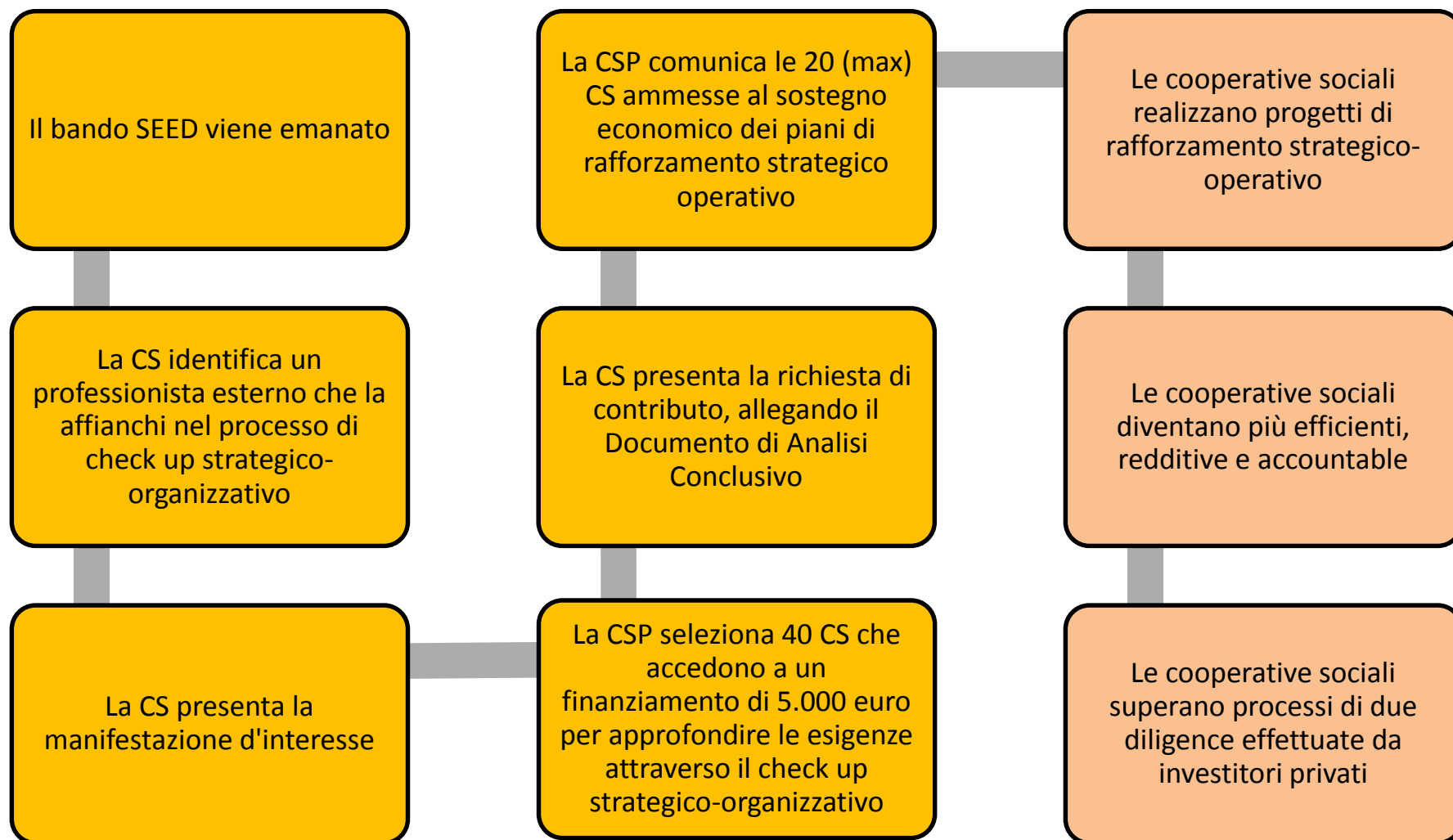
Monitoraggio e controllo

- Livello di definizione obiettivi
- Controllo sul loro raggiungimento
- Valore sociale prodotto

Orientamento al mercato (Chiodo e Gerli, 2017)

- Aggiornamento sui temi della cooperazione e percezioni
- Analisi fonti di finanziamento attuali e potenziali
- Analisi di contesto
- Strategie di comunicazione/commercializzazione intraprese

Il modello logico di SEED



Le domande valutative

Analisi e valutazione del disegno dell'intervento

- Gli obiettivi specifici sono stati coerenti e funzionali rispetto agli obiettivi generali ?
- I criteri di selezione hanno permesso di raggiungere il target identificato?
- Il bando ha risposto ai bisogni delle cooperative? Dove si concentrano maggiormente i loro bisogni percepiti?

Analisi e valutazione del processo di implementazione

- Il processo ha funzionato? Ci sono state differenze fra ruoli di vari tipi di consulenti?
- Ci sono state criticità? Come sono state gestite? Come potrebbero essere sanate o prevenute?

Analisi e valutazione dei risultati e dell'impatto

- La politica ha generato un cambiamento? Tale cambiamento che si osserva è rilevante nell'economia complessiva della cooperativa? Il bisogno principale delle cooperative è essere aiutati a capire il bisogno di cambiamento o essere aiutati a cambiare?
- La prima fase è sufficiente a innescare una riflessione sui bisogni in grado di avviare comunque un cambiamento? Ci sono impatti significativi sulle performance economico-finanziarie-gestionali delle cooperative partecipanti?

Ricostruzione dell'universo di riferimento

- **Obiettivo:** mappare tramite fonti diverse per analizzare la struttura e la situazione economico-finanziaria delle cooperative sociali
- Fonti per la costruzione dell'universo delle cooperative sociali:
 - MISE: Albo cooperative su dati Infocamere, ricerca «Cooperative sociali» nella voce «Categoria». Sono stati consultati anche gli albi regionali aggiornati e disponibili su internet
 - ISTAT: database ASIA, ricerca «Cooperative sociali cod. 1430» nella voce «Forma giuridica»
 - Bureu van Dijk: database AIDA su dati InfoCamere, ricerca «Cooperative sociali» nella voce «Forma giuridica».
 - Inoltre nel database AIDA è stata effettuata una ricerca testuale del termine «Cooperative sociali» nella Ragione sociale in quanto previsto dall'art. 1, co. 3, L. 8 novembre 1991, n. 381
- Totale rilevate **30.727**
- Totale fallite **9.475**
- Totale attive (al 28.2.2019) **21.252**

L'universo della cooperazione in Italia

Presenti in tutti e tre i database tramite la voce di ricerca

Presenti solo nel MISE tramite la voce di ricerca

	Asia e Aida	Asia	Aida		TOTALE
Mise	5.101	6.534	1.508	6.580	19.723
Asia		313	166		479
Aida			500	550	1.050
					21.252

Non presenti in nessuno dei tre database tramite la voce di ricerca ma «Cooperativa sociale» presente nella ragione sociale

N.B. 572 unità hanno dichiarato nei tre database di essere cooperative sociali ma non riportano nella ragione sociale il testo, come previsto dall'art. 1, co. 3, L. 8 novembre 1991, n. 381.

La cooperazione in Italia: i numeri

- Totale fatturato 2017
 - 16,3 miliardi di €
 - Incremento del 6,5% rispetto al 2016
 - Incremento del 15,6% rispetto al 2015
- Totale valore aggiunto 2017
 - 9,4 miliardi di € pari allo 0,61% del valore aggiunto nazionale
 - Incremento del 6,5% rispetto al 2016
 - Incremento del 15,8% rispetto al 2015
- Totale occupazione 2017
 - 456.947 pari al 2,6% dell'occupazione nazionale
 - Incremento del 5,6% rispetto al 2016
 - Incremento del 11,7% rispetto al 2015

	COOPERATIVE		FATTURATO	VALORE AGGIUNTO RISPETTO AL PIL	DIPENDENTI	
REGIONI	N	%	%	%	N	RISPETTO TOTALE OCCUPAZIONE
Abruzzo	514	2,4%	1,4%	0,45%	7.696	2,1%
Basilicata	361	1,7%	1,0%	0,88%	5.105	3,7%
Calabria	1.126	5,3%	1,1%	0,34%	7.011	1,8%
Campania	2.569	12,1%	4,1%	0,35%	21.418	1,7%
Emilia-Romagna	997	4,7%	13,8%	0,91%	52.995	3,5%
Friuli-Venezia Giulia	253	1,2%	2,4%	0,74%	11.148	2,8%
Lazio	2.295	10,8%	7,8%	0,41%	39.154	2,1%
Liguria	486	2,3%	3,1%	0,62%	12.097	2,7%
Lombardia	2.456	11,6%	19,7%	0,56%	87.586	2,5%
Marche	428	2,0%	2,1%	0,64%	10.836	2,4%
Molise	191	0,9%	0,3%	0,74%	2.411	3,3%
Piemonte	950	4,5%	10,6%	0,93%	47.585	3,4%
Puglia	2.006	9,4%	4,1%	0,60%	23.545	2,6%
Sardegna	1.370	6,4%	2,8%	0,91%	15.455	3,7%
Sicilia	2.786	13,1%	4,5%	0,50%	25.662	2,5%
Toscana	778	3,7%	6,5%	0,59%	29.037	2,5%
Trentino-Alto Adige	351	1,7%	3,9%	0,62%	9.281	2,4%
Umbria	300	1,4%	2,0%	0,90%	8.711	3,2%
Valle D'Aosta	45	0,2%	0,3%	0,64%	1.110	2,7%
Veneto	990	4,7%	8,4%	0,57%	39.104	2,4%
Totale	21.252	100%	100%	0,61%	456.947	2,6%

Dati di bilancio: Italia - Piemonte - SEED

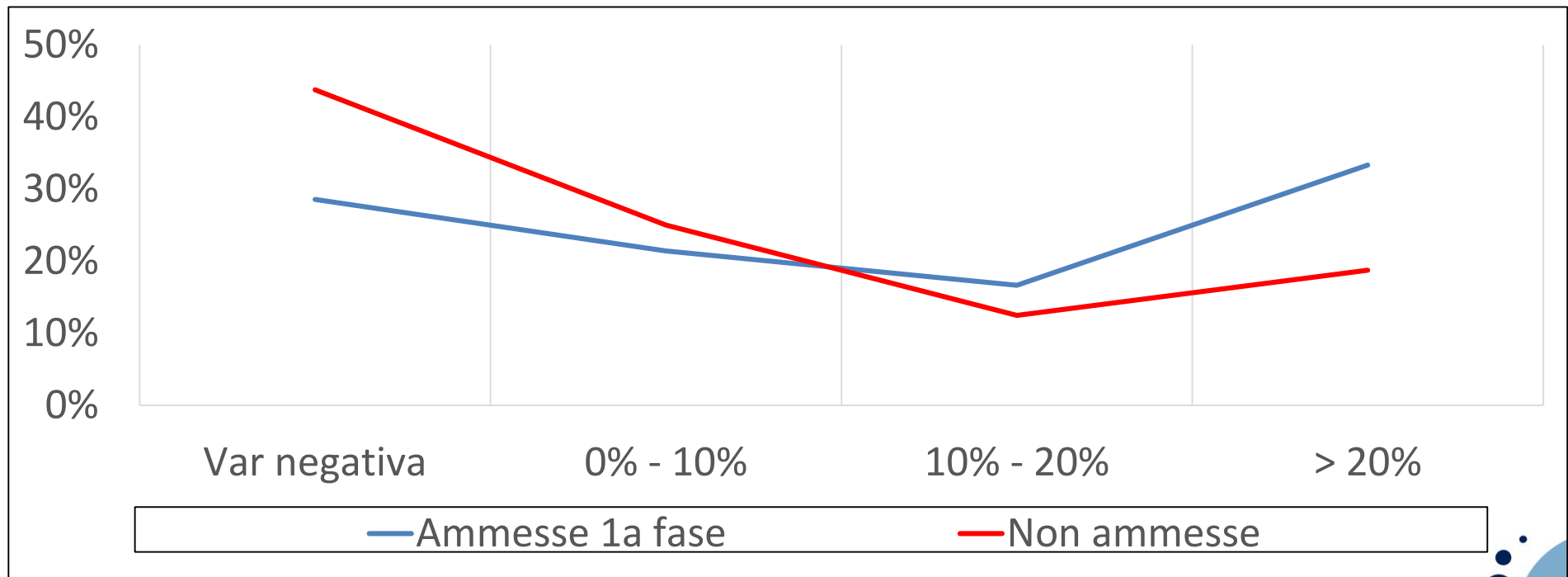
FATTURATO MEDIO	2015	2016	2017	2015-17	2016-17
ITALIA	1.196.160	1.298.079	1.382.201	15,6%	6,5%
Piemonte	2.363.226	2.532.386	2.711.653	14,7%	7,1%
Ammesse 1a fase	5.517.928	5.620.667	6.112.556	10,8%	8,8%
Non ammesse	3.981.992	4.061.407	4.195.874	5,4%	3,3%

DIPENDENTI MEDI	2015	2016	2017	2015-17	2016-17
ITALIA	37,9	40,1	42,3	11,7%	5,6%
Piemonte	71,5	75,2	79,7	11,4%	5,9%
Ammesse 1a fase	156,9	171,6	178,0	13,5%	3,7%
Non ammesse	107,2	108,4	117,0	9,2%	7,9%

ROI	2015	2016	2017	2015-17	2016-17
ITALIA	2,9%	3,2%	3,0%	0,1%	-0,2%
Piemonte	3,5%	3,5%	3,4%	0,0%	-0,1%
Ammesse 1a fase	2,7%	2,2%	2,2%	-0,5%	0,0%
Non ammesse	3,7%	2,9%	2,1%	-1,6%	-0,8%

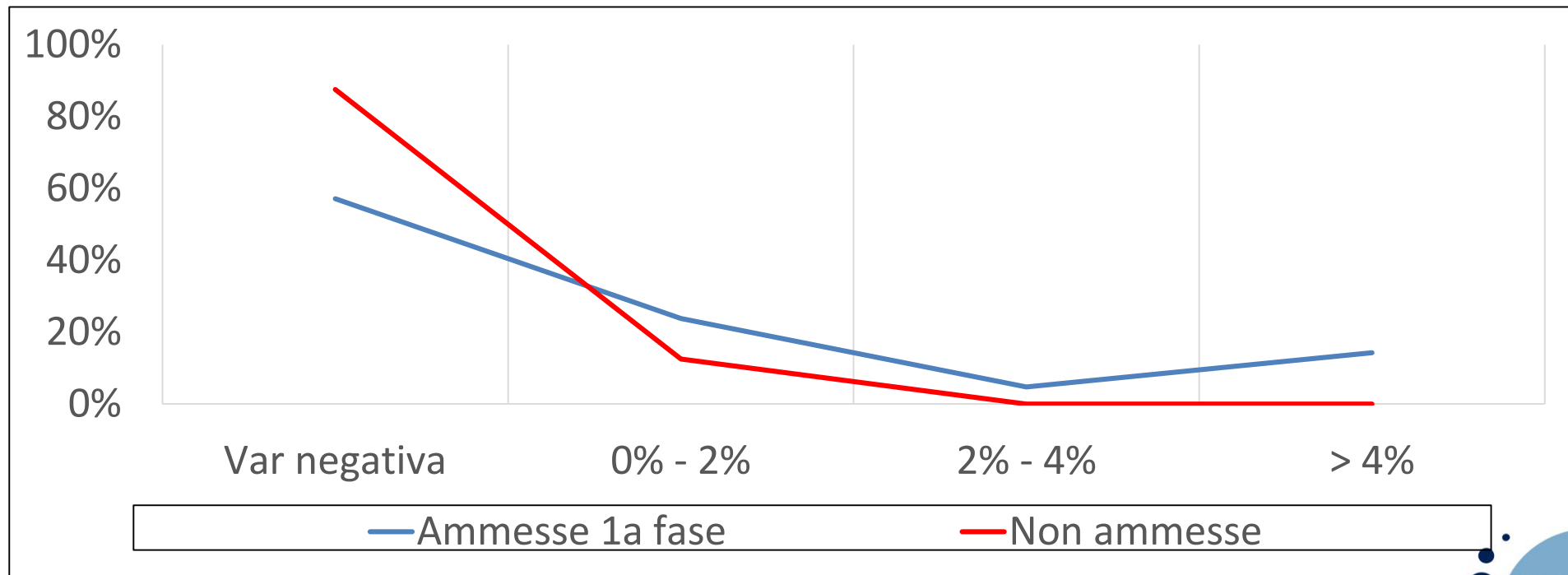
DISTRIBUZIONE COOPERATIVE SOCIALI BANDO SEED

VARIAZIONE FATTURATO	Ammesse 1a fase	Non ammesse	Totale
Var negativa	28,57%	43,75%	32,76%
0% - 10%	21,43%	25,00%	22,41%
10% - 20%	16,67%	12,50%	15,52%
> 20%	33,33%	18,75%	29,31%
Totale	100%	100%	100%



DISTRIBUZIONE COOPERATIVE SOCIALI BANDO SEED

VARIAZIONE ROI	Ammesse 1a fase	Non ammesse	Totale
Var negativa	57,14%	87,50%	65,52%
0% - 2%	23,81%	12,50%	20,69%
2% - 4%	4,76%	0,00%	3,45%
> 4%	14,29%	0,00%	10,34%
Totale	100%	100%	100%



What's next

Valutazione ex-post del progetto

Valutazione di impatto non sperimentale sulle variabili utilizzate come proxy dell'investment readiness:

- ha modificato struttura organizzativa e orientamento al mercato?
- secondo questionario strutturato somministrati con tecnica CAWI al termine del progetto stesso, **confrontando opportunamente i 3 gruppi (esclusi in fase 1, esclusi in fase 2, ammessi)** con i risultati con il contenuto dei questionari somministrati a marzo 2019

Valutazione di impatto quasi sperimentale basata su fonti secondarie:

- Verranno analizzate le differenze nei principali indicatori di performance basati su dati di bilancio), fra i tre gruppi di cooperative partecipanti e tre gruppi di “**cooperative gemelle**” identificate con tecniche di **matching statistico** e seguite in modo longitudinale nei loro percorsi

What's next: **problemi della valutazione di impatto**

Valutazione sulle variabili dell'investment readiness basata su survey:

- **Mancanza di controfattuale.** Le imprese non selezionate hanno caratteristiche che le rendono non omogenee rispetto alle imprese trattate.
- Inoltre è molto probabile che le imprese escluse partecipino, con successo, a future edizioni del bando
- Numeri troppo bassi per un RDD
- Il problema del confronto permane anche per strategie valutative alternative, come l'analisi testuale per verificare il cambiamento culturale e di percezione.

Valutazione basata su fonti secondarie:

- **Insufficiente leggibilità del nesso casuale.** Il miglioramento delle performance reddituali e di solidità finanziaria rappresentano un outcome secondario e molto mediato, per cui la probabilità di registrare impatti significativi è molto bassa.

Valutazione basata su percezioni soggettive:

- Gravi problemi di **acquiescenza** (bias di desiderabilità sociale)

Primi risultati della valutazione: **il dispositivo**

Sicuramente è ancora presto per tirare conclusioni, non essendo neppure conclusa la fase di selezione delle imprese beneficiarie (2° step). Tuttavia, cominciano ad emergere alcuni spunti interessanti.

Il **bisogno** a cui risponde il bando. Il bisogno esiste (cfr dati di bilancio). Esso è percepito, non latente (buona risposta malgrado novità del bando e poca appetibilità perché no finanziamenti). Gli amministratori vedono segni di difficoltà, oppure si sentono impreparati all'evolversi delle sfide. Oppure passaggio generazionale e culturale. Esso è rilevante dato il ruolo giocato dalle cooperative per l'economia, l'occupazione, la risposta ai bisogni sociali.

Il **meccanismo di intervento**. Il progetto è una policy molto innovativa che esce dai sentieri esplorati. Si è volutamente scelta una impostazione estremistica (solo consulenza, no finanziamenti) per validare con chiarezza l'approccio. Questo implica anche l'assenza di disegni valutativi consolidati, ma un forte ruolo assegnato alla valutazione.

Ruolo e percorribilità della valutazione

Per questo motivo il primo bando è investito di un'esplicita **vocazione esplorativa**, e il promotore è pronto a mettere in discussione le scelte principali (es: solo consulente, i due step, scelta del consulente da parte della cooperativa, nessuna limitazione di campo o di dimensione, apertura a un'ampia gamma di tipologie di progetto). Forte aspettativa nel ruolo del valutatore, per ricostruzione del quadro del bisogno, analisi del processo e dell'effettività.

Anche esplicita richiesta di **valutazione di efficacia**. Ma mirante a obiettivi difficilmente quantificabili e persino qualificabili: ibridazione, cambiamento culturale, apertura al cambiamento, apertura all'ambiente. A valle di questa prima esperienza si potrà dare il giudizio sulla percorribilità di valutazioni di efficacia strutturate, o se non siano da preferirsi approcci puramente qualitativi e in profondità (per i quali però non sono stati assegnati in questo primo bando risorse sufficienti).

Fonti dei dati per la valutazione. Non esiste una fonte affidabile di analisi, e questa è una criticità. Servirebbe un tavolo di coordinamento, anche solo per codificare in modo standardizzato le informazioni caricate.

Primi risultati della valutazione: **il processo**

Il processo di selezione. La selezione delle domande si è basata su un comitato composto da esperti e non esperti, con finalità di contaminazione da campi diversi. Riteniamo però che a fronte di tale scelta, sarebbe stato necessario un lavoro preliminare di concertazione dei criteri di valutazione, da applicarsi in seguito in modo oggettivo. Potrebbe giovare alla futura partecipazione al bando la socializzazione di tali criteri ai candidati.

La comprensione del meccanismo del bando. Malgrado un'intensa attività preliminare di promozione e assistenza, alcuni meccanismi del bando (i due step) non sono stati compresi nella loro logica, causando in alcuni casi penalizzazioni, in generale minore incisività delle proposte.

Il meccanismo ha portato a selezionare **i best among the losers**. Le imprese che si sono candidate al trattamento non sono le più performanti, ma quelle che evidenziano un bisogno. Fra le imprese candidate il processo ha però portato a selezionare cooperative che paiono relativamente più forti sia intermini statici che dinamici.

Grazie per l'attenzione

Igor Benati

igor.benati@ircres.cnr.it

Giulio Calabrese

giuseppe.giulio.calabrese@ircres.cnr.it

Alessandro Manello

alessandro.manello@ircres.cnr.it

Elena Ragazzi

elena.ragazzi@ircres.cnr.it

<https://www.compagniadisanpaolo.it/ita/Bandi-e-scadenze/SEED-2018--Social-Enterprises>